

Infraservices als Alternative zum Outsourcing: Stand und Entwicklungsperspektiven

Biemann, Torsten; Bach, Norbert

Postprint / Postprint

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Biemann, T., & Bach, N. (2004). Infraservices als Alternative zum Outsourcing: Stand und Entwicklungsperspektiven. *Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid*, Organisations- und Verwaltungsforschung 2004/2, 11-18.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-206668>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Infraservices als Alternative zum Outsourcing¹

Stand und Entwicklungsperspektiven

Torsten Biemann und Norbert Bach

In Anbetracht der nach wie vor angespannten wirtschaftlichen Lage stehen in vielen Unternehmen die Service-Bereiche auf dem Prüfstand, Business Process Outsourcing heißt das aktuelle Stichwort. Laut einer Studie der Gartner Group sind jedoch mehr als die Hälfte der Unternehmen mit ihren Outsourcing-Ergebnissen unzufrieden. Die Financial Times Germany schreibt, dass in immer mehr Firmen Outsourcing gar zu höheren Kosten führt. Eine alternative Vorgehensweise besteht darin, die Leistungen bisher rein interner Einheiten auch am Markt anzubieten und so zusätzliche Erlöse zu erzielen. Im Gegensatz zum Outsourcing verbleibt bei diesem Vorgehen die Kontrolle weitgehend im Unternehmen. Gleichzeitig sind die auf diese Weise entstehenden Infraserice-Unternehmen aufgefordert, ihre Kosten und Leistungen dem Marktniveau anzupassen. Eine Studie, die von der Professur für Unternehmungsführung und Organisation der Justus-Liebig-Universität Gießen in Kooperation mit der Unternehmensberatung Baumgartner & Co. erstellt wurde, zeigt, dass es Infraserice-Unternehmen gelingt, ihre Effizienz deutlich zu steigern, Kundenorientierung zu entwickeln und Kosten zu senken.

Die Gründung von Infraserice-Unternehmen erweist sich somit als Alternative zum Outsourcing, die bei geringerem Risiko eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation verspricht. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Studie.

Was sind Infraserices und Infraserice-Unternehmen?

Infraserices werden durch zwei konstitutive Merkmale charakterisiert. Zum einen handelt es sich bei der angebotenen Leistung um eine Dienstleistung. Infraserice-Unternehmen sind Einheiten, deren Leistungsbündel hauptsächlich aus Dienstleistungen besteht. Zum anderen erbringen Infraserice-Unternehmen ihre Dienstleistung nicht nur für interne sondern auch für externe Kunden. Hinsichtlich der Abgrenzung intern/extern spielt es dabei keine Rolle, ob eine eigene Rechtspersönlichkeit vorliegt und wie die Einheit organisatorisch verankert ist. Nachfolgend wird immer dann von internen Kunden gesprochen, wenn wirtschaftliche Verflechtungen mit dem Leistungsabnehmer bestehen. Besteht eine reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehung, so handelt es sich um externe Kunden.

Ein Beispiel für dieses Begriffsverständnis liefert die Geschichte der Daimler-Benz Inter Services (debis). Vor der Gründung im Jahr 1990 handelte es sich um eine interne Dienstleistungsabteilung der damaligen Daimler-Benz AG. Durch die Gewinnung externer Kunden wurde daraus ein Infraserice-Unternehmen. Mit der Übernahme der debis durch T-Systems im Jahr 2000 entfiel das Merkmal der Lieferung der Dienstleistung an interne Kunden, und debis wurde für seine ehemalige Muttergesellschaft DaimlerChrysler vom Infraserice-Unternehmen zum Outsourcing-Partner.

¹ Dieser Beitrag ist zuvor erschienen im Spiegel der Forschung, 21. Jg., Heft 1, Gießen 2004, S. 4-9

So ergibt sich die im Folgenden geltende Definition: Infraservice-Unternehmen sind Dienstleistungseinheiten, die ihre Leistungen einerseits für Kunden innerhalb und andererseits für Kunden außerhalb des eigenen wirtschaftlichen Leistungsverbands erbringen.

Forschungsfrage und Methode

Das Thema Infraservices ist bisher wenig erforscht. Es liegen weder eine einheitliche Begriffsverwendung für das Anbieten bisher rein interner Dienstleistungen am Markt noch empirische Befunde zu Gründungsursachen, Zielen und Entwicklungspfaden von Infraservice-Unternehmen vor. Ziel des Kooperationsprojekts mit der Hamburger Unternehmensberatung Baumgartner & Co. war es daher, eine erste Bestandsaufnahme zur Verbreitung und Ausgestaltung von Infraservices für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

Bei der Stichprobenauswahl wurde ein Querschnitt über verschiedene Branchen der Stammunternehmen einerseits und eine möglichst breite Palette der angebotenen Dienstleistungen andererseits angestrebt. Zu diesem Zweck wurde mit Hilfe der Internet-Suchmaschine „Google“ nach Seiten mit Schlüsselbegriffen wie „externe Kunden“ oder „externer Markt“ gesucht. In die Stichprobe aufgenommen wurden diejenigen Dienstleistungseinheiten, die unabhängig von ihrer Rechtsform eindeutig auf die Leistungserbringung sowohl für interne als auch für externe Kunden hinwiesen. So konnten insgesamt 347 Infraservice-Unternehmen aller Branchen aus dem deutschsprachigen Raum ermittelt werden. Dieses Convenience Sample erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Deskriptive Auswertungen wurden anhand der Internet-Angaben der ermittelten 347 Unternehmen durchgeführt. Für eine detaillierte Befragung wurden anschließend per Zufall 100 Infraservice-Unternehmen ausgewählt und telefonisch in jedem Unternehmen ein geeigneter Interviewpartner ermittelt. Diese potentiellen Teilnehmer der Befragung wurden telefonisch persönlich angesprochen und gebeten, einen per e-mail zugesendeten Fragebogen auszufüllen. Falls nach ca. zwei Wochen noch keine Rückmeldung erfolgt war, wurde der Ansprechpartner erneut telefonisch gebeten, den Fragebogen auszufüllen. Es ergab sich ein Rücklauf von 31 Fragebögen (Rücklaufquote 31%). Eine Verzerrung der Ergebnisse durch eine selektive Teilnahme ist auszuschließen, da die nicht teilnehmenden Ansprechpartner in den Unternehmen immer Zeitmangel als Grund für ihre Teilnahmeverweigerung angaben. Kontrollrechnungen bezüglich Branche, Alter und Erfolg der Ausgründungen ergaben keine Verzerrungen.

Welche Unternehmen verfolgen Infraservice-Strategien?

Die Anzahl der Gründungen von Infraservice-Unternehmen steigt seit Mitte der 90-er Jahre an. Auffällig ist, dass es nur sehr wenige Infraservice-Unternehmen gibt, die schon vor 1993 bestanden. Dies kann zwei Gründe haben. Erstens kam möglicherweise erst Anfang der 90-er Jahre ein Trend auf, die eigenen internen Dienstleister an den externen Markt zu bringen. Zweitens bestehen Infraservice-Unternehmen selten länger als zehn Jahre. Nach diesen zehn Jahren sind sie entweder ganz auf den externen Markt getreten, oder sie konzentrieren sich wieder ausschließlich auf den internen Markt.

Gründungsjahr deutscher Infrastruktur-Unternehmen

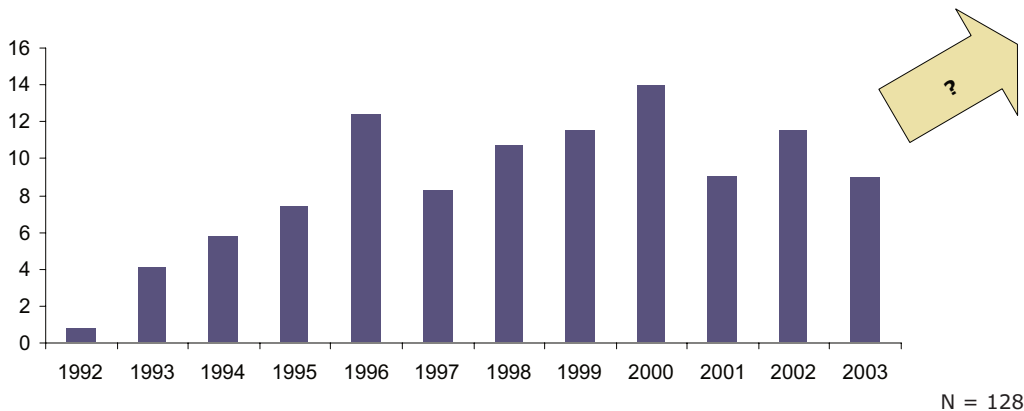


Abb. 1: Gründungsjahr deutscher Infraservice-Unternehmen

Betrachtet man die Märkte, auf denen die verschiedenen Infraservice-Unternehmen tätig sind, so ergibt sich ein sehr heterogenes Bild. Etwa die Hälfte aller betrachteten Infraservices gehören zum IT- oder Personalbereich. Die Branchenvielfalt in der Stichprobe (N= 245) belegt jedoch, dass Infraservice-Unternehmen auch eine Vielzahl an anderen Dienstleistungen für externe Kunden anbieten.

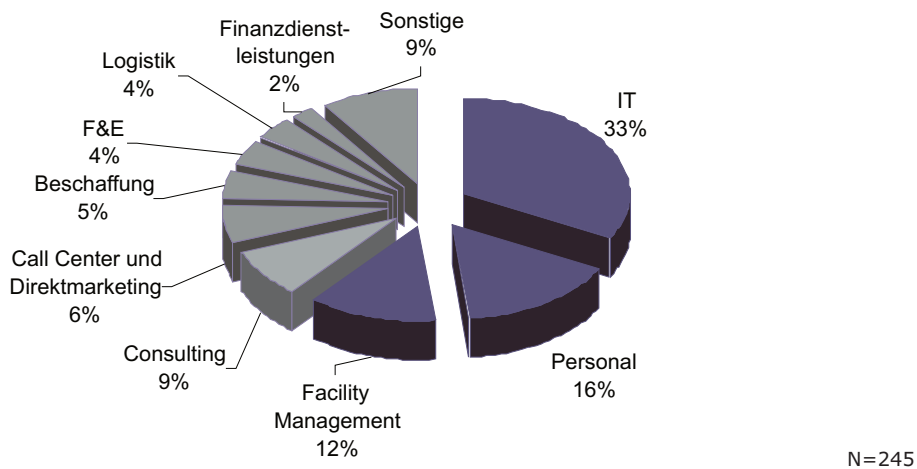


Abb. 2: Märkte, auf denen Infraservices-Unternehmen tätig sind

Hinsichtlich der Größe sind sowohl die Größe der Infraservice-Unternehmen als auch die der Mutterunternehmen von Interesse. Als Größenmaßstab wurde die Anzahl der Mitarbeiter verwendet. Die Spanne der Mitarbeiterzahl reicht bei den Infraservice-Unternehmen von drei bis zu 7000 Mitarbei-

tern, wohingegen die Bandbreite bei den Mutterunternehmen bei einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 98600 Firmenzugehörigen zwischen 1320 und 426000 Mitarbeitern lag. Eine obere Grenze der Mitarbeiterzahl bei den Mutterunternehmen ist nicht anzunehmen. Hingegen ist eine diesbezügliche Untergrenze zu vermuten, da bei kleinen Muttergesellschaften die Kapazität der Dienstleistungseinheit kaum für einen Auftritt am externen Markt ausreicht.

Gründe für den Aufbau von Infraservice-Unternehmen

Eine Kategorisierung der in offenem Antwortformat erhobenen Gründe für ein Anbieten der internen Dienstleistungen auf dem externen Markt resultiert in drei Gruppen der Befragten. Teilnehmer, deren Absichten primär in der Nutzung von externen Marktchancen lagen, werden nachfolgend als „opportunity driven“ bezeichnet. Im Nebeneffekt trägt das so erweiterte Mengengerüst zur Deckung der Gemeinkosten bei.

Demgegenüber sieht die „efficiency driven“ genannte Gruppe der Befragten die Gründe für ihre Infraservice-Aktivitäten vor allem in der Verbesserung der Kostensituation und einer Qualitätssteigerung in der Dienstleistungserstellung.

Eine dritte Gruppe gibt als Grund für das Angebot der Dienstleistung auf dem Markt strategische Änderungen im Stammunternehmen an. Diese Fälle der erzwungenen Auslagerung der Dienstleistungseinheiten werden unter der Bezeichnung „core competence driven“ zusammengefasst.

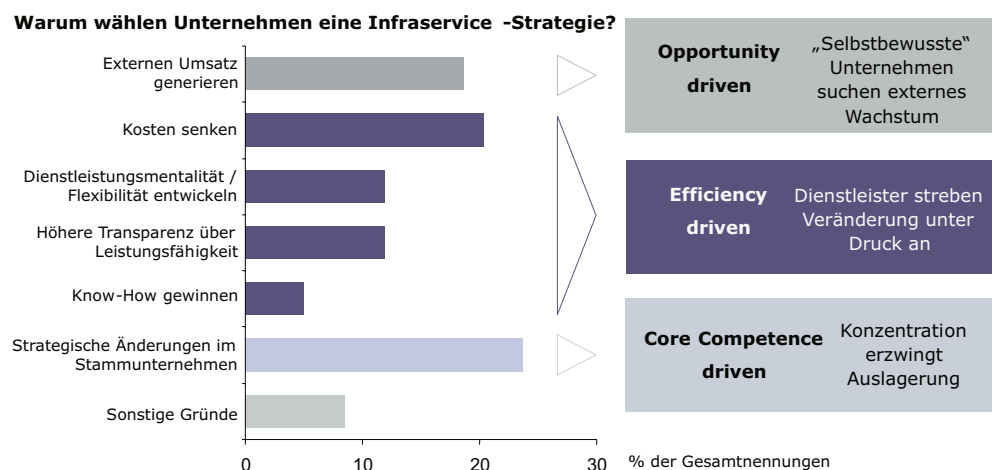


Abb. 3: Gründe für den Aufbau von Infraservices

Entwicklungspfade und Erfolgsaussichten von Infraservice-Aktivitäten

Während eine Entscheidung zum Outsourcing in der Regel nur mit hohen Kosten wieder rückgängig zu machen und damit mit enormen Risiken behaftet ist, erweist sich ein zusätzliches Angebot auf dem externen Markt als äußerst flexibel. In der befragten Stichprobe zeigen sich drei unterschiedliche Entwicklungspfade.

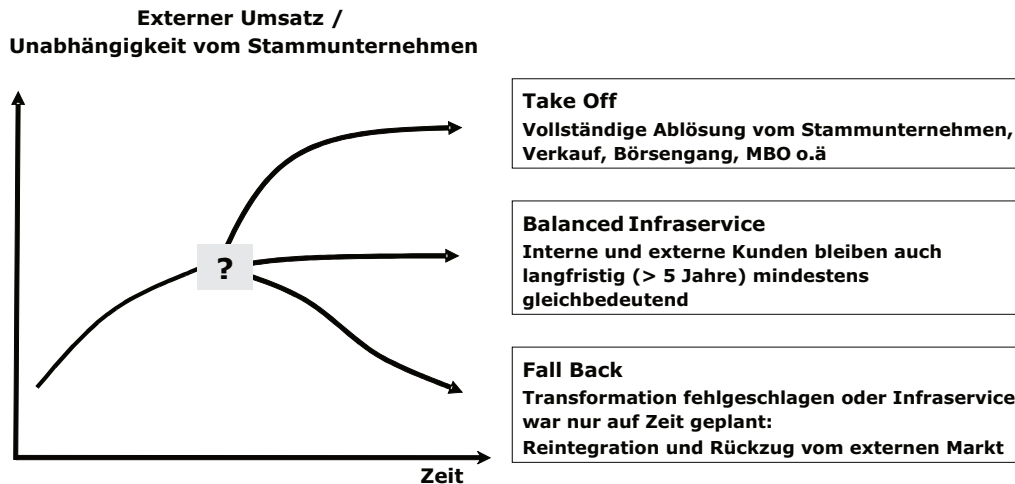


Abb. 4: Entwicklungspfade von Infraservice-Unternehmen

Nur wenige Infraservice-Unternehmen haben nach drei Jahren am Markt einen externen Umsatzanteil von weniger als 5%. Diese Ausnahmefälle einer vermeintlich schwachen Entwicklung sind oft Folge einer strategisch gewollten engen Bindung an das Stammunternehmen. Externe Umsätze in höherem Ausmaß sind gar nicht beabsichtigt, und langfristig werden eine organisatorische Reintegration der Infraservices und die Rücknahme des externen Angebots angestrebt. Der hier als „Fall Back“ bezeichnete Pfad wird jedoch von den Befragten dennoch als Erfolg gewertet, da durch den zwischenzeitlichen Druck des Marktes Effizienz- und Qualitätssteigerungen erzielt werden konnten.

Mit einer alternativen strategischen Ausrichtung können viele Infraservice-Unternehmen langfristig den Anteil des externen Umsatzes vergrößern und externe Umsatzanteile von über 50% erzielen. Im Fall der „Balanced Infraservice“ halten sich interne und externe Umsätze in etwa die Waage. Die Orientierung am Markt wird in diesem Fall dazu genutzt, auch intern marktfähige Leistungen zu beziehen, gleichzeitig jedoch die volle Kontrolle und im Zweifel den Status des wichtigsten Kunden zu garantieren.

Der Entwicklungspfad des „Take Off“ schließlich beschreibt den Fall, dass sich Infraservice-Unternehmen nach mehreren Jahren der Entwicklung auch bezüglich der Eigentumsverhältnisse und der wirtschaftlichen Verflechtung vom Stammunternehmen lösen (z.B. durch Verkauf oder einen Management Buy Out). In der Konsequenz kommt dies dann einem Outsourcing gleich, allerdings bei vermutlich weitaus geringerem Gesamtrisiko für das Stammunternehmen.

Ein zweigeteiltes Bild hinsichtlich des Erfolgs von Infraservices zeigt der IT-Bereich. Nach desaströsen Fehlschlägen stehen viele der ursprünglich „opportunity driven“ Infraservice-Unternehmen zum Verkauf (Handelsblatt). Ob der Versuch der Konzerne, ihre IT-Kosten abschließend durch ein Outsourcing der durchgeschüttelten Tochterunternehmen zu reduzieren, erfolgreich sein wird, wird die Zukunft zeigen. Der IT-Bereich zeigt aber auch Gegenbeispiele: IT-Infraservices, die rechtzeitig von einer opportunity- zu einer efficiency-driven Strategie gewechselt haben, weisen mittlerweile trotz hoher Sanierungsaufwände wieder schwarze Zahlen auf.

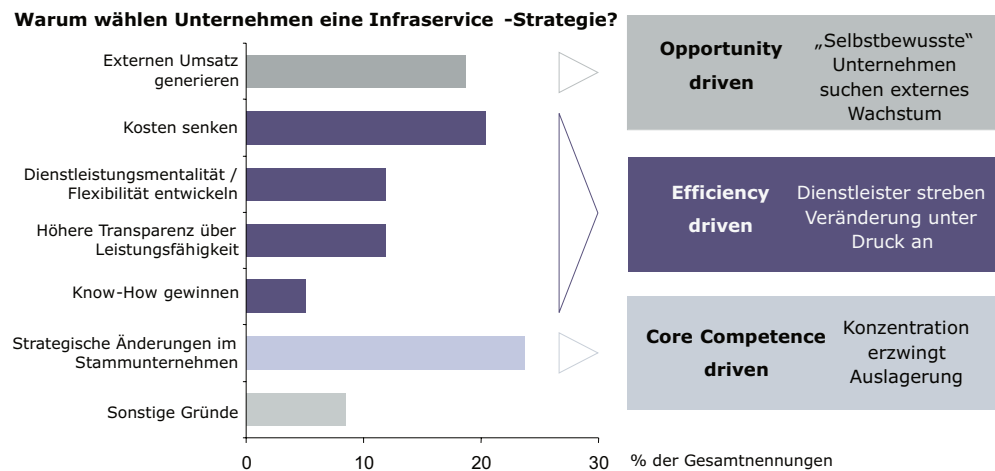


Abb. 5: Zielerreichung in Abhängigkeit von der gewählten Strategie

Die in der Studie befragten Infraservice-Unternehmen sind unabhängig von ihrem Entwicklungspfad mehrheitlich davon überzeugt, ihre angestrebten Ziele erreicht zu haben: 53% schätzen den Erfolg ihrer Infraservice-Aktivitäten als hoch oder sogar sehr hoch ein, obwohl Infraservice-Unternehmen sich in der Regel nicht als renditestark erweisen. Insbesondere die hohen Erwartungen der „opportunity driven“ Anbieter haben sich in den seltensten Fällen erfüllt. Demgegenüber konnten Infraservice-Unternehmen, die sich durch die Orientierung am externen Markt Leistungs- und Prozessverbesserungen, Flexibilität und mehr Kundenorientierung versprochen („efficiency driven“), ihre Ziele überwiegend realisieren. Die Bemühungen um Unabhängigkeit vom Stammunternehmen aufgrund von strategischen Entscheidungen („core competence driven“) waren ebenfalls in der Mehrzahl der befragten Fälle von Erfolg gekrönt.

Management des Transformationsprozesses als Erfolgsfaktor

Wichtigster Faktor für das Erreichen der angestrebten Ziele ist nach Meinung der befragten Unternehmen das Management des Transformationsprozesses. Auf dem Weg vom internen Bereich zu einem marktorientierten Unternehmen liegt der Erfolg vor allem in der Festlegung einer klaren Zielsetzung für den Transformationsprozess und der Aktivierung der richtigen Personen als Antreiber. Erfolgreichen Managern gelingt es, die Wandlungsbereitschaft („Wollen“) und die Wandlungsfähig-

keit („Können“) in ihrem Unternehmen im Laufe der Transformation noch zu stärken. Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden für den Wandel mobilisiert.

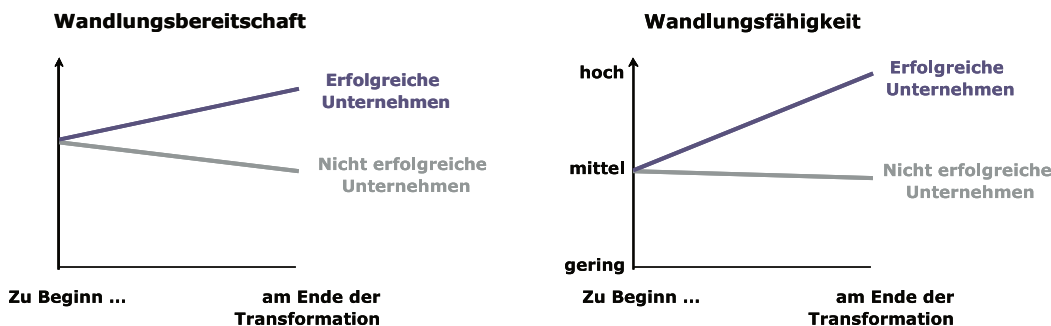


Abb. 6: Veränderung von Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit

In weniger erfolgreichen Unternehmen schwindet der Wille zum Change dagegen schnell. Führungskräfte und Mitarbeiter sind „veränderungsmüde“ und glauben nicht mehr an den Erfolg des Transformationsprozesses.

Summary

Die wissenschaftliche Diskussion zum Thema Infraservices beschränkt sich bisher auf die Nennung von Beispielen und die Feststellung, dass der Weg auf den externen Markt für interne Abteilungen durchaus möglich ist. In der vorliegenden Studie zeigte sich, dass Infraservices im deutschsprachigen Raum in vielen verschiedenen Bereichen anzutreffen sind, z.B. im IT- und Personalbereich, aber auch im Facility Management oder in der Beschaffung. Zusammenfassend lassen sich die in der Studie gewonnenen Erkenntnisse wie folgt beschreiben:

- Infraservices – das Angebot einer bisher rein intern erbrachten Leistung auf dem externen Markt – sind eine interessante Alternative zum Outsourcing.
- Infraservice-Unternehmen gibt es für eine Vielzahl an Dienstleistungen, am häufigsten sind IT- und Personaldienstleistungen.
- Infraservice-Unternehmen konnten nur bei Mutterunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern festgestellt werden.
- Sehr wichtig für den Erfolg des Wandels eines internen Bereichs zum Infraservice-Unternehmen sind die Motivation und die Fähigkeiten der Manager und Mitarbeiter.
- Die Konkurrenz auf dem externen Markt führt zu einer höheren Flexibilität, Dienstleistungsmentalität und Kostentransparenz der Infraservices.
- Aufgrund der Verflechtungen mit dem Mutterunternehmen sind Infraservice-Unternehmen nur bedingt geeignet, hohe Gewinne zu erzielen.
- Langfristig sind neben einem ausgewogenen Verhältnis interner und externer Kunden („Balanced Infraservice“) sowohl die Loslösung („Take Off“) als auch eine Reintegration ins Mutterunternehmen („Fall Back“) zu beobachten.

Die Autoren

Torsten Biemann, Jahrgang 1975, von 1996 – 2002 Studium der Psychologie (Dipl.-Psych.) und von 1997 – 2004 Studium der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kfm.) an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Die hier beschriebene Studie entstand im Rahmen seiner Diplomarbeit im Fach Betriebswirtschaftslehre am Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung. Seit Juni 2004 ist Torsten Biemann Doktorand im Graduiertenkolleg „Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business“ an der Christian-Albrecht-Universität Kiel.



Norbert Bach, Jahrgang 1967, von 1988 – 1994: Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Darmstadt (Dipl.-Wirtsch.-Ing.), von 1992-1993: Studium (M.Sc.) und Tätigkeit als Tutor an der School of Mathematics am Trinity College Dublin, Irland, 1998: Forschungsprojekt an der Curtin University Perth, Australien, 1999: Promotion zum Dr. rer. pol. an der Justus-Liebig-Universität Gießen, von 1999 – 2001: Managementberater bei der CSC Ploenzke AG in Wiesbaden, seit 2001 wissenschaftlicher Assistent und Habilitant am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Die vollständige Studie ist erhältlich bei:

Dr. Jens Weiß
Baumgartner & Co.
Business Consultants GmbH
Neuer Wall 72
20354 Hamburg